



GESTÃO DE STARTUPS E INOVAÇÃO

AULA 3



Profª Larissa Janz



CONVERSA INICIAL

Modelagem de negócios

“Todas as empresas falidas são a mesma: eles não conseguiram escapar da concorrência.”

Peter Thiel, um dos cofundadores do Paypal descreve sobre o insucesso de muitos empreendedores em seu livro, um dos mais conhecidos quando falamos de startups: *De Zero a Um - O que aprender sobre empreendedorismo com o vale do silício*.

Empreender requer conhecer o mercado, o produto e o cliente com a maior profundidade possível. Para isso, existem diversas maneiras de mapeá-los, conseguir toda a informação necessária para que tomadas de decisão – a construção do negócio, do produto, da proposta de valor – seja um tiro certo. Essas informações servem de base para a construção de modelos de negócio sólidos e que geram receita, indo justamente contra o que Peter descreveu em sua frase: “o fracasso”.

Por isso, vamos entender mais detalhadamente o que é uma pesquisa de mercado e uma análise da concorrência, como determinar o tamanho de mercado a ser endereçado, a importância de um modelo de negócio claro, como usar o Business Model Canvas para formatar um modelo de negócio e quais os Modelos de Receita.

TEMA 1 – PESQUISA DE MERCADO E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A pesquisa de mercado e a análise da concorrência desempenham um papel fundamental na jornada de uma startup e na gestão da inovação que a permeiam, fornecendo insights valiosos que podem moldar seu sucesso.

Ao compreender as necessidades e preferências do público-alvo, estudando os passos de seus possíveis concorrentes, as startups podem direcionar seus recursos de forma mais eficaz, minimizando riscos e maximizando oportunidades.

1.1 Modelos de negócios similares e concorrentes

Já dizia a famosa frase: “Nada se cria, tudo se copia”, ou melhor, transforma-se!



As empresas com mais sucesso na história são as que souberam criar vantagem competitiva para si mesmas, analisando cada passo de seus concorrentes, mapeando suas ações e suas movimentações e estando próximas aos seus clientes, adaptando-se às suas necessidades. Muitas vezes vemos empresas muito parecidas, que atuam no mesmo segmento, competem pelo mesmo público-alvo, mas que têm em si características diferentes.

Vejamos um dos exemplos mais famosos quando pensamos em aplicativos de Delivery na América Latina: o Rappi e o Ifood.



Crédito: Myriam B/Shutterstock; Joa Souza/Shutterstock.

A Rappi, uma empresa de entrega on-demand, foi fundada em 2015 por três empreendedores colombianos: Simón Borrero, Felipe Villamarin e Sebastián Mejía. A empresa começou como uma plataforma de entrega de supermercado e, rapidamente, expandiu seu escopo para incluir uma variedade de serviços, desde entregas de comida até retirada de dinheiro em caixas eletrônicos.

A Rappi cresceu de forma rápida e extraordinária, pois percebeu uma dor do seu cliente: aplicativos internacionais apenas aceitavam pagamento em cartão, ela trouxe a possibilidade de pagamento em maneiras locais como o boleto. Dessa maneira, atraiu investimentos significativos de várias fontes, incluindo grandes rodadas de financiamento que a avaliaram em bilhões de dólares. Hoje, a Rappi é uma das principais empresas de entrega sob demanda – “delivery” – da América Latina, atendendo múltiplos mercados e diversificando seu portfólio de serviços para além das entregas tradicionais.

O iFood, fundado em 2011 por Felipe Fioravante, Guilherme Bonifácio, e Patrick Sigrist, é uma das maiores plataformas de entrega de alimentos do Brasil. A empresa começou como um guia impresso de cardápios chamado Disk Cook, onde os pedidos eram feitos por meio de uma central telefônica.



Depois, adaptou seu modelo para um serviço de delivery on-line de restaurantes locais e cresceu rapidamente, atraindo investimentos substanciais para expansão. Atualmente, o iFood oferece um modelo de negócios que abrange entrega de comida, entregas de supermercado, opções de pedidos para retirada e serviços de delivery para outros tipos de comércio, consolidando-se como um dos principais players do setor de entrega sob demanda no Brasil e em outros mercados da América Latina.

Além disso, o iFood expandiu suas operações, oferecendo soluções para restaurantes, incluindo sistemas de gestão de pedidos, marketing e até mesmo cozinhas compartilhadas. Sua rápida ascensão e diversificação de serviços o posicionam como uma influente empresa no cenário de entregas e alimentação no Brasil e em toda a região.

Ambas têm histórias muito semelhantes, mas se diferenciam no início dos seus mercados. Enquanto uma abordou o mercado de supermercados na Colômbia, a outra cresceu focando em restaurantes no Brasil. Ao crescer das suas operações, seus produtos se tornaram semelhantes, mas isso não significa que só há espaço para uma, pois souberam criar produtos que atendem a uma grande parcela de pessoas, expandindo seu público-alvo para expandir sua receita.

A maneira mais eficiente de planejar essa expansão é por meio da pesquisa de mercado, que nada mais é do que o processo de coleta de informações sobre o seu público-alvo.

1.2 Quando fazer uma pesquisa de mercado?

A pesquisa de mercado é uma ferramenta valiosa que deve ser utilizada em diferentes momentos do ciclo de vida de uma startup ou de qualquer empresa.

Primeiramente, é crucial conduzir pesquisas de mercado antes de iniciar um novo empreendimento ou lançar um novo produto ou serviço. Essa etapa inicial ajuda a avaliar a viabilidade do negócio, identificar concorrentes, entender as necessidades do público-alvo e afinar a estratégia de entrada no mercado. Entender o que já foi feito, o que já foi criado e construído no mundo, não só no país onde se deseja começar o negócio, pode minimizar os riscos existentes nesse princípio e direcionar os recursos de forma mais eficaz.



No momento de crescimento e expansão como a entrada de um novo mercado ou o lançamento de um novo produto ela se faz essencial. À medida que o mercado evolui, as preferências dos clientes mudam, e a concorrência se intensifica, por isso, é essencial manter-se atualizado com as tendências e as demandas do público. A pesquisa contínua ajuda a identificar oportunidades de diversificação, ajustar estratégias de marketing e aprimorar produtos ou serviços existentes para atender às expectativas dos clientes.

Um dos principais motivos de as empresas realizarem pesquisas de mercado diariamente é para estar a par do mercado em uma visão macroeconômica. A pesquisa de mercado é valiosa durante períodos desafiadores, como crises econômicas ou pandemias, pois ajuda as empresas a adaptar-se a novas circunstâncias e a tomar decisões informadas em momentos de incerteza. Ela pode fornecer insights sobre mudanças no comportamento do consumidor, como uma recessão que pode diminuir o poder aquisitivo de seus clientes, assim permitindo às empresas ajustar suas operações e estratégias de maneira ágil para enfrentar adversidades e encontrar novos caminhos para o sucesso.

1.3 Que tipos de informação você deve buscar?

Uma pesquisa de mercado abrangente requer a coleta de uma variedade de informações essenciais para entender o cenário competitivo e as necessidades dos consumidores. Para começar, é fundamental obter dados demográficos detalhados sobre o público-alvo, como idade, gênero, localização geográfica, nível de renda e estado civil. Essas informações ajudam a personalizar estratégias de marketing e a adaptar produtos ou serviços para atender às características específicas desse público.

Quando pensamos no sucesso do produto, é crucial investigar os interesses e hábitos de compra do público-alvo. Isso envolve a compreensão de suas preferências de compra, canais de comunicação preferidos e até mesmo o comportamento on-line, como redes sociais que frequentam ou sites que visitam regularmente. Essas informações permitem direcionar a estratégia de marketing e vendas de maneira mais eficaz para adaptar as ofertas de produtos ou serviços de acordo com os interesses e comportamentos dos consumidores.

A pesquisa de mercado também deve incluir uma análise competitiva abrangente. Isso significa identificar as empresas que já operam no mesmo



setor, segmento ou nicho de mercado, avaliando seus produtos, serviços, preços e estratégias de marketing. Além disso, é importante considerar se há empresas semelhantes, com objetivos semelhantes, no Brasil ou no exterior, a fim de compreender melhor o nível de concorrência e as oportunidades de diferenciação.

É relevante também explorar questões como as tendências do setor, as barreiras à entrada no mercado, regulamentações relevantes, mudanças tecnológicas e qualquer pesquisa de mercado anterior disponível. Essas informações ajudam empreendedores a criarem planejamentos certos e a trazer segurança para sua empresa e investidores.

1.4 Principais tipos de fonte de pesquisa de mercado para se começar um negócio

A qualidade da informação é um dos principais fatores a ser considerado na pesquisa de mercado, considerar fontes confiáveis, verídicas e entender a procedência da informação evitará achismos na construção de planejamentos com base na pesquisa de mercado.

Para isso, essas são algumas das principais fontes de pesquisa recomendadas:

- **Publicações de universidades:** as publicações acadêmicas, como artigos de pesquisa e estudos de caso, podem fornecer insights valiosos sobre tendências de mercado, comportamento do consumidor e inovações. Universidades muitas vezes compartilham conhecimento relevante por meio de suas publicações e editais;
- **Relatórios de empresas:** relatórios de empresas e concorrentes, quando disponíveis, oferecem informações sobre o desempenho do mercado, estratégias de negócios e *benchmarking*. Empresas concorrentes, órgãos reguladores e associações do setor são fontes comuns de relatórios de empresas. Relatórios como os financeiros reportados trimestral ou anualmente voltados para investidores, no caso de empresas de capital aberto, podem ser obtidos diretamente no site da empresa na seção institucional ou relação com investidores;
- **Estatísticas do setor:** associações setoriais, órgãos regulatórios e empresas de pesquisa de mercado costumam coletar e publicar



estatísticas do setor. Esses dados incluem informações sobre o tamanho do mercado, taxas de crescimento, tendências e características específicas do setor. Em sua maioria, essas informações são divulgadas anualmente, por isso é necessário manter uma rotina para sempre se manter atualizada;

- **Dados de agências governamentais:** agências governamentais, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), frequentemente disponibilizam dados demográficos, econômicos e regulatórios que podem ser vitais para entender o ambiente de negócios e a população-alvo;
- **Whitepapers:** geralmente escritos por empresas de consultoria ou especialistas do setor, exploram tópicos específicos em detalhes. Eles fornecem análises aprofundadas sobre tendências, desafios e oportunidades em nichos de mercado específicos.

Além das fontes mencionadas, a internet oferece acesso a uma riqueza de informações e dados de pesquisa de mercado. Isso inclui relatórios de pesquisa de mercado de empresas especializadas, análises de tendências em sites e blogs do setor, bem como informações em redes sociais e fóruns de discussão. Combinar várias fontes é a chave para obter uma visão completa e atualizada do mercado.

TEMA 2 – TAM, SAM E SOM

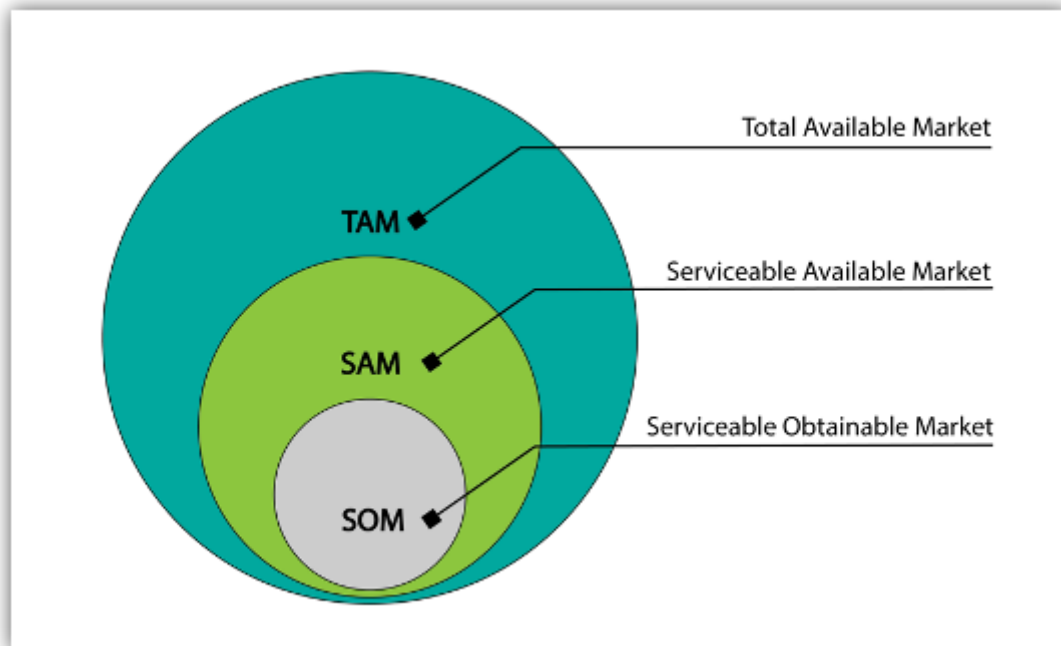
Existe uma grande diferença do tamanho total do mercado e o potencial número de clientes que um negócio pode alcançar. Saber determinar o real tamanho do mercado irá garantir que de fato exista um mercado endereçável, ou seja, uma parcela de pessoas determinadas em que de maneira realista o seu negócio acredita alcançar em um período. Uma das principais maneiras de entender e chegar a esse número é por meio do TAM, SAM, SOM.

2.1 Como saber qual o tamanho do meu mercado: entendendo o TAM, SAM E SOM

O TAM (*Total Addressable Market*), o SAM (*Serviceable Addressable Market*) e o SOM (*Serviceable Obtainable Market*) são um método utilizado no processo de avaliação do tamanho de mercado para empresas e startups,



frequentemente utilizado para comunicar o potencial de um negócio a potenciais investidores.



Crédito: Jeniffer Fontan/Shutterstock.

O TAM representa o mercado total endereçável, ou seja, o tamanho máximo do mercado em termos de receita, número de clientes ou transações, que uma empresa poderia atingir se conseguisse conquistar 100% do mercado, considerando todos os segmentos possíveis e todas as localidades. Essa métrica é frequentemente expressa em termos de milhões ou bilhões.

O SAM, por sua vez, é uma fatia menor desse mercado total. Representa o mercado que uma empresa ou startup pode efetivamente atender, levando em consideração fatores como seu modelo de negócios, recursos disponíveis, segmentação de mercado e concorrência. Essa métrica é mais realista, pois considera as limitações práticas da empresa.

Por fim, o SOM é o mercado efetivamente alcançável pela empresa no curto prazo, como essa informação será levada a investidores, esse número deve representar qual o potencial de mercado a startup pode alcançar pelo período do investimento requerido. Refere-se à parcela do SAM que a empresa planeja capturar, com base em suas estratégias de entrada no mercado. É uma métrica importante para definir objetivos realistas e planos de ação para atingir uma participação específica no mercado.



Esses conceitos são cruciais para os empreendedores, pois ajudam a avaliar o potencial e a viabilidade de um negócio, além de estabelecer metas claras para o crescimento e a expansão da empresa no mercado, trazendo respaldo e confiança para os investidores que pretendem aportar em negócios disruptivos e de rápido crescimento com a clareza de qual mercado será endereçado.

2.2 TAM, SAM E SOM — Case Airbnb

O Airbnb é um exemplo notável de como uma empresa pode desenvolver o seu TAM (*Total Addressable Market*), SAM (*Serviceable Addressable Market*) e SOM (*Serviceable Obtainable Market*) ao longo do tempo.

Quando o Airbnb foi fundado, em 2008, por Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, o mercado de hospedagem ainda era dominado por hotéis e pousadas tradicionais. Inicialmente, o TAM da empresa olhava para o mercado total de reservas em hotéis (US\$ 1.9 bilhão em viagens reservadas globalmente).

Entendendo que sua plataforma seria disponibilizada de maneira on-line, o Airbnb considerou um SAM, ou seja, seu mercado endereçável de US\$532 milhões em viagens econômicas reservadas on-line.

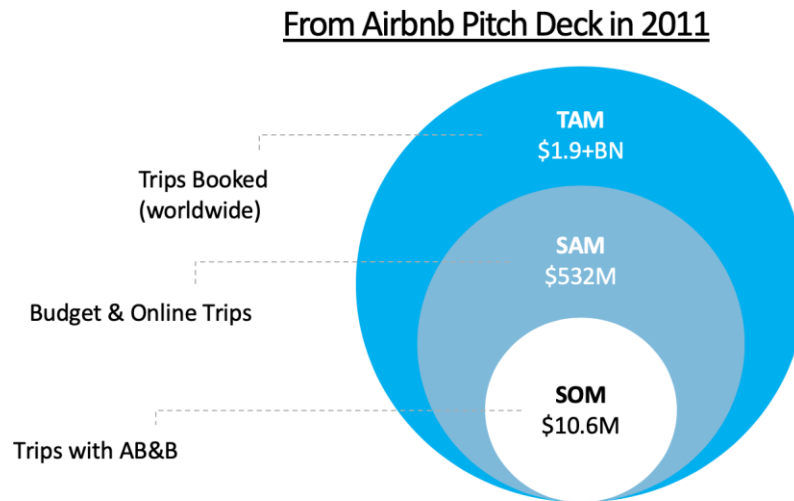
Conforme o Airbnb conquistava a confiança dos anfitriões e dos viajantes, seu SOM crescia de forma orgânica. À medida que mais pessoas aderiam à plataforma, o *marketplace* se tornava mais robusto e atrativo para ambos os lados. Com o tempo, eles diversificaram seus serviços, adicionando experiências locais e alojamentos de luxo, ampliando ainda mais seu SOM.

Como o foco da plataforma era proporcionar às pessoas que compareciam a eventos em cidades específicas a possibilidade de reservar uma acomodação com o preço justo e não os exorbitantes cobrados pelas redes hoteleiras, eles consideraram um SOM, ou seja, seu mercado alcançável em US\$ 10.6 milhões em viagens econômicas reservadas on-line em capitais selecionadas dos Estados Unidos.

Hoje, o Airbnb é um exemplo de como uma startup pode começar com um TAM, SAM e SOM limitado e específico, e por meio de estratégias inteligentes ampliar progressivamente ou até alterar os seus valores, conquistando um espaço significativo no mercado global de acomodações e experiências de viagem, disruptando a indústria antes da criação da empresa. Isso mostra como



a definição e adaptação dessas métricas podem ser cruciais no crescimento e sucesso de uma empresa.



TEMA 3 – MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio é a espinha dorsal de qualquer empreendimento, pois descreve a lógica fundamental por trás da criação, entrega e captura de valor de uma organização. Esses três aspectos – criação, entrega e captura de valor – são atividades-chave em qualquer modelo de negócio, representando a engrenagem que impulsiona o sucesso de uma empresa. Neste tópico, exploraremos a importância de entender e projetar um modelo de negócio sólido, examinando como essas atividades se entrelaçam e se refletem na estratégia e na sustentabilidade de uma organização.

3.1 Constituição de um modelo de negócio, como o Airbnb gera receita?

O Airbnb, uma das inovações mais marcantes na economia compartilhada, não só mudou a forma como as pessoas viajam, mas também trouxe à tona um modelo de negócios único e altamente bem-sucedido. O Airbnb cria valor ao fornecer uma plataforma que permite que pessoas em todo o mundo aluguem suas propriedades, seja um quarto extra ou uma casa inteira. Isso cria um ecossistema onde viajantes globais encontram acomodações únicas e frequentemente mais acessíveis do que as oferecidas pelos hotéis tradicionais.

Para entender o modelo de negócios do Airbnb, podemos fazer um comparativo entre a evolução das indústrias de mídia do século XX e XXI. Na indústria do século XX, jornalistas escreviam artigos e produziam jornais. O valor



era entregue por meio da impressão em larga escala e distribuição física. A captura de valor acontecia principalmente por meio de espaços publicitários nesses jornais físicos. Já na indústria de mídia do século XXI, a criação de valor ainda envolve jornalistas, mas agora uma ampla gama de fontes contribui com o conteúdo. A entrega de valor acontece principalmente em plataformas on-line, como redes sociais e sites, com a captura de valor continuando a ser impulsionada pela publicidade, mas de forma mais segmentada, orientada por dados e praticamente 100% on-line.

O Airbnb se destaca ao **criar valor** por meio da plataforma que permite às pessoas de todo o mundo alugarem suas propriedades, oferecendo alternativas únicas e frequentemente mais acessíveis às acomodações tradicionais. A **entrega de valor** é evidente na conexão entre anfitriões e viajantes globais em busca de experiências autênticas. Quando consideramos a visão de modelo de negócio da empresa no seu início, ela se propunha a **captura de valor** por meio de uma taxa média de reserva de US\$ 20 por transação (reserva efetuada na plataforma). Considerando o seu SOM de mais de 10.6 milhões de dólares, o possível mercado considerando valores de receita da empresa no seu início, girava em torno de US\$ 200 milhões.

Todo modelo de negócio deve considerar esta fórmula: criação, entrega e captura de valor.

3.2 Principais tipos de modelo de negócio

Existem diversas maneiras de se constituir um modelo de negócio considerando a fórmula a que acabamos de ver, mas algumas se destacam mais do que as outras, sendo mais comuns inclusive de serem vistas nas empresas que mais utilizamos no nosso dia a dia, estes são alguns exemplos:

- **B2C (*Business-to-consumer*):** o modelo B2C ou “*Business-to-consumer*” é quando uma empresa vende seus produtos ou serviços diretamente para consumidores finais. Essas empresas atendem o mercado de massa, oferecendo produtos e serviços que são destinados a indivíduos ou famílias. Um exemplo é a Nike, que vende tênis e roupas esportivas diretamente aos consumidores por meio de suas lojas e site;
- **B2B (*Business-to-business*):** no modelo B2B ou “*Business-to-business*” as empresas vendem produtos, serviços ou soluções para outras



empresas. Essas transações são orientadas para atender às necessidades das empresas e melhorar suas operações. Um exemplo é a IBM, que fornece serviços de tecnologia da informação e consultoria para outras empresas;

- **SaaS (*Software as a Service*):** o modelo SaaS ou “*Software as a Service*” envolve a oferta de software por meio da nuvem, onde os clientes acessam o software por meio de uma assinatura. Isso elimina a necessidade de instalações locais e permite atualizações contínuas. Empresas como a RD Station e a Contabilizei oferecem soluções de marketing digital e contabilidade baseadas em SaaS, em que os clientes acessam e contratam de maneira on-line;
- **Franquias:** o modelo de franquias envolve a concessão de direitos a empreendedores individuais para possuírem e operarem unidades de negócios de uma marca estabelecida. Os franqueados seguem um modelo de negócios padrão estabelecido pela empresa matriz. O Boticário é um exemplo de uma franquia de produtos de beleza que permite que empreendedores operem lojas sob sua marca;
- **“Freemium”:** o modelo “*freemium*” é uma combinação de “grátis” (*free*) e “*premium*”. As empresas oferecem um produto ou serviço básico gratuitamente, mas também oferecem recursos ou funcionalidades adicionais mediante pagamento. O Spotify é um exemplo, onde os usuários podem usar a versão gratuita com anúncios ou optar por pagar por uma versão *premium* sem anúncios e com recursos adicionais;
- **P2P (*Peer-to-peer*):** No modelo P2P ou “*Peer-to-peer*” as empresas atuam como intermediárias para conectar indivíduos ou pares (*peers*). Elas facilitam a interação direta entre os usuários. A Uber, por exemplo, conecta motoristas particulares a passageiros que precisam de transporte;
- **Marketplace:** empresas de *marketplace* fornecem uma plataforma onde vendedores e compradores podem se encontrar e realizar transações. Elas oferecem uma ampla variedade de produtos ou serviços de diferentes vendedores em um só lugar. A Amazon é uma das maiores *Marketplaces* do mundo com uma vasta gama de produtos de diversos vendedores em sua plataforma.



TEMA 4 – BUSINESS MODEL CANVAS

Todas essas informações podem parecer uma sobrecarga para um empreendedor. Se preocupar em constituir a ideia, entender o mercado, desenvolver o produto, fazer testes, conhecer o cliente e ainda pensar em como tudo isso trará receita. De fato, começar um negócio pode parecer extremamente complexo, mas existem algumas ferramentas criadas para facilitar esse processo, e uma delas é o Business Model Canvas.

4.1 A origem do Business Model Canvas (BMC)

A história do Business Model Canvas é uma narrativa de inovação e simplicidade que começou com a visão de Alexander Osterwalder. Osterwalder, um pesquisador suíço, ficou incomodado com a falta de clareza nos conceitos de modelos de negócio, uma vez que muitos autores mencionavam o termo, mas não ofereciam uma estrutura tangível para compreendê-lo. Esse desconforto impulsionou sua jornada para criar uma ferramenta que simplifica a visualização e a criação de modelos de negócios.

Utilizando conceitos do Design Thinking, Alexander Osterwalder desenvolveu uma tela, que ficou conhecida como “canvas”, composta por nove blocos. Sua intenção era oferecer uma estrutura que ajudasse empreendedores e empresas a conceberem, comunicarem e aperfeiçoarem seus modelos de negócio de forma colaborativa e inovadora. O canvas serviria como um quadro em branco onde as ideias poderiam ser esboçadas e refinadas, facilitando o processo de visualização e experimentação.

O Business Model Canvas, lançado em 2008, rapidamente ganhou destaque no mundo dos negócios. Ele se tornou uma ferramenta valiosa para startups, empreendedores, equipes de inovação e empresas estabelecidas. A simplicidade da tela, com seus nove blocos que abrangem áreas críticas como proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição e estrutura de custos, permitiu que organizações de todos os tamanhos entendessem, iterassem e comunicassem seus modelos de negócios de forma eficaz.

Eis aqui a obra de Osterwalder:



Crédito: Aree_S/Shutterstock.

4.2 Os blocos do Business Model Canvas (BMC)

Entendendo que essa ferramenta foi desenvolvida para facilitar o processo de criação de Modelos de negócio considerando os principais elementos para tal, Osterwalder o criou de uma maneira faseada onde os empreendedores podem ir preenchendo bloco a bloco conforme o seu entendimento sobre o assunto. Os nove blocos são inter-relacionados e fornecem uma visão abrangente da estrutura de uma empresa. A ordem dos blocos é fundamental para entender como cada elemento contribui para o funcionamento geral do negócio. Vamos entender um pouco mais sobre cada bloco.

- **Segmento de clientes:** primeiro bloco, onde a empresa define sua fatia de mercado escolhida. Aqui, identifica-se quem são os clientes-alvo, suas características, necessidades e preferências. Isso fornece a base para a construção de um modelo de negócios direcionado;
- **Proposta de valor:** descreve os benefícios únicos que os produtos ou serviços da empresa oferecem aos clientes. Esta seção responde à pergunta: “O que torna nosso negócio valioso para os clientes?”;
- **Canais:** aborda as formas pelas quais a empresa se comunica e entrega valor ao cliente. Isso inclui canais de marketing, vendas, distribuição e suporte ao cliente, destacando como a empresa alcança seu público;



- **Relacionamento:** a empresa define suas estratégias de atração, retenção e fidelização dos clientes. Isso engloba como a empresa interage com os clientes, construindo relações significativas ao longo do tempo;
- **Fontes de receita:** este bloco aborda as várias maneiras pelas quais os clientes pagarão pelos benefícios recebidos. Inclui a definição das principais fontes de receita, como vendas diretas, assinaturas, publicidade, entre outras;
- **Recursos-chave:** aqui, identificam-se os ativos fundamentais para o funcionamento do negócio, como pessoal qualificado, tecnologia, infraestrutura física e intangíveis;
- **Atividades-chave:** destaca as atividades mais importantes que a empresa precisa realizar para operar de forma eficaz. Isso pode variar desde a produção de produtos até a prestação de serviços, marketing e suporte ao cliente;
- **Parcerias-chave:** descreve as colaborações externas que são essenciais para o sucesso do negócio. Isso pode incluir terceirizações com fornecedores, acordos estratégicos com outras empresas e alianças que ajudam a entregar valor aos clientes;
- **Estrutura de custos:** identifica os principais custos que têm um impacto significativo nas finanças da empresa e que derivam da operacionalização do negócio. Isso inclui custos de produção, marketing, pessoal, entre outros.

Juntos, esses nove blocos oferecem uma representação holística de como uma empresa cria, entrega e captura valor no mercado, permitindo uma análise detalhada do modelo de negócios.

TEMA 5 – MODELOS DE RECEITA

O modelo de receita é um dos alicerces de um modelo de negócios. É o valor econômico que os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços oferecidos. Embora o modelo de receita não seja um modelo de negócios, ele influencia no funcionamento deste e na entrega de valor.



5.1 O que é um modelo de receita e seus principais tipos

Um modelo de receita é a estrutura que uma empresa utiliza para gerar receita a partir de seus produtos, serviços ou ativos. É necessário para a construção da estratégia de negócios, pois define como a empresa monetiza seu valor e interage com seus clientes. Diferente do modelo de negócio que considera diversos aspectos da empresa, aqui o foco é 100% em como será feita a captura do dinheiro em si, como a sua empresa gera a receita, faturamento e lucro. Existem várias maneiras de configurar um modelo de receita, e a escolha depende das características do mercado, do público-alvo e dos objetivos da empresa.

Estes são alguns dos tipos mais comuns de modelos de receita:

- **Markup:** o modelo de *markup* envolve a marcação de preços em relação ao custo de produção ou aquisição de um produto ou serviço. A empresa adiciona uma porcentagem ao custo para determinar o preço de venda. Por exemplo, se um produto custa \$ 50 para ser produzido e a empresa aplica uma margem de *markup* de 50%, o preço de venda seria de \$ 75;
- **Arbitragem:** este modelo de receita é baseado na exploração de diferenças de preço ou valor em mercados diferentes. Uma empresa compra um ativo ou serviço em um mercado onde o preço é mais baixo e o revende em um mercado onde o preço é mais alto. A diferença entre os preços é o lucro da arbitragem;
- **Comissões:** empresas que adotam o modelo de comissões ganham dinheiro ao intermediar transações entre partes. Elas recebem uma porcentagem da transação como comissão. Por exemplo, corretoras de imóveis ganham comissões ao facilitar a venda de propriedades;
- **Assinatura:** neste modelo, os clientes pagam uma taxa recorrente, geralmente mensal ou anual, para acessar um serviço ou produto. É comum em empresas de software, *streaming* de mídia e serviços de academia, onde os clientes pagam uma taxa para acesso contínuo;
- **Anúncios:** empresas que oferecem conteúdo ou serviços gratuitos podem gerar receita exibindo anúncios para seus usuários. Os anunciantes pagam pela exposição de seus produtos ou serviços aos clientes da plataforma;



- **Fee-for-service:** este modelo envolve a cobrança de taxas específicas por serviços ou funcionalidades adicionais. É comum em setores como saúde, consultoria e serviços financeiros, onde os clientes pagam por serviços específicos ou consultorias especializadas.

Cada um desses modelos de receita tem suas próprias vantagens e desafios, e a escolha do modelo certo depende da natureza do negócio, do público-alvo e da proposta de valor da empresa. À medida que o mercado evolui e novas oportunidades surgem, as empresas podem optar por diversificar ou modificar seus modelos de receita para se adaptarem às necessidades em constante mudança, não necessariamente uma empresa terá apenas um modelo de receita, vamos ver alguns exemplos a seguir.

5.2 O modelo de receita da Gillette

O modelo de receita desenvolvido pela Gillette é um exemplo clássico de estratégia de negócios que revolucionou a indústria de cuidados pessoais e a indústria de bens de consumo como um todo. A Gillette optou por uma abordagem que combina a venda única de um aparelho de barbear de alta durabilidade com a venda recorrente das lâminas de barbear. Essa estratégia, concebida por King Camp Gillette, o fundador da empresa, provou ser eficaz e influenciou a forma como as empresas projetam modelos de receita até os dias de hoje.

No início do século XX, quando a Gillette introduziu sua lâmina de barbear descartável com um cabo permanente, o mercado estava acostumado com lâminas de barbear que eram frequentemente afiadas e reutilizadas. King Camp Gillette imaginou um modelo de negócios que se baseava na venda do cabo do aparelho de barbear com baixa margem de lucro, tornando-o acessível para um público mais amplo, e nas lâminas descartáveis, que seriam vendidas com margens mais altas e se tornariam o verdadeiro motor de receita.

A estratégia por trás desse modelo é engenhosa. Ao vender o aparelho de barbear a um preço razoável, a Gillette conquistou uma base de clientes substancial, mas o verdadeiro valor estava nas lâminas descartáveis. Os consumidores precisavam substituir as lâminas regularmente, o que resultava em vendas recorrentes e lucros contínuos para a empresa. Além disso, a



qualidade das lâminas era uma prioridade, incentivando a fidelização dos clientes e a confiança na marca Gillette.

Esse modelo de receita permitiu à Gillette criar uma fonte estável de receita recorrente enquanto mantinha a acessibilidade do aparelho de barbear. Ao longo dos anos, a empresa expandiu sua linha de produtos, introduzindo novos aparelhos de barbear e lâminas com tecnologias aprimoradas, o que continuou a atrair consumidores e a manter sua posição de liderança na indústria de cuidados pessoais.

O modelo de receita da Gillette não apenas transformou a indústria de lâminas de barbear, mas também serviu como inspiração para outras empresas que procuram criar produtos de baixo custo como ponto de entrada no mercado, enquanto monetizam serviços ou suprimentos relacionados a longo prazo.

5.3 O modelo de receita da Netflix

O modelo de receita da Netflix, que relembra a disrupção que o Airbnb causou em sua indústria, foi responsável por transformar uma indústria inteira e mudar os hábitos de milhões de habitantes ao redor do mundo.

A Netflix foi fundada por Reed Hastings e Marc Randolph em 1997, inicialmente como um serviço de aluguel de DVDs on-line, oferecendo aos clientes a conveniência de receber filmes em suas casas pelo correio. Esse modelo de negócios introduziu uma disrupção significativa na indústria de locação de DVDs e rapidamente conquistou uma base de clientes fiéis, desbancando já no seu início gigantes como a Blockbuster. No entanto, a empresa não estava satisfeita em se acomodar com o sucesso inicial.

Com o avanço da tecnologia e da conectividade da internet, a Netflix percebeu o potencial de levar sua experiência de entretenimento diretamente para a tela dos dispositivos dos consumidores. Em 2007, a empresa lançou seu serviço de *streaming*, que permitia aos assinantes assistir a filmes e programas de TV sob demanda pela internet. Esse movimento representou uma mudança de paradigma no modelo de receita da Netflix, à medida que ela passou a oferecer assinaturas mensais que concediam acesso ilimitado a seu catálogo crescente de conteúdo.

Outra virada de jogo ocorreu quando a Netflix começou a investir em produções originais, criando seu próprio conteúdo exclusivo. Isso eliminou a necessidade de licenciar produções de terceiros e permitiu à empresa controlar



sua oferta de conteúdo de forma mais ampla. Séries como “House of Cards” e “Stranger Things” se tornaram sucessos instantâneos, solidificando a posição da Netflix como uma grande produtora de conteúdo original. Essa mudança estratégica não apenas aumentou a margem de lucro da empresa, mas também a posicionou como um dos principais estúdios de entretenimento do mundo.

O modelo de receita da Netflix, baseado em assinaturas e conteúdo próprio, revolucionou a indústria de mídia e entretenimento. Ao adotar a tecnologia e abraçar a produção original, a Netflix não apenas atraiu um grande número de assinantes, mas também inspirou uma nova era de consumo de conteúdo, com a proliferação de serviços de *streaming* em todo o mundo. Sua história demonstra a importância da inovação e da disposição de se adaptar às mudanças tecnológicas para o sucesso contínuo nos negócios.

FINALIZANDO

Estruturar um negócio vai muito além do que pensar no produto, no design, no código por trás dele. O que determina o sucesso de uma startup, o que garante que a inovação continue existindo é o elo entre a estratégia e a adaptabilidade. A estratégia para conhecer o mercado e o cliente por meio de vastas pesquisas e análises, um aprofundamento nos números e a visão de um mercado endereçável, um direcionamento para o modelo de negócio ideal e o objetivo de trazer receita, resultados de maneira disruptiva como vimos em alguns exemplos.

Esses assuntos são uma introdução do que ainda veremos ao longo do nosso estudo, mas quero encorajar você a pensar nas empresas que você mais usa ou que você mais admira, pense como essa empresa faz receita, a maneira que ela cria, entrega e captura valor, como você preencheria o Business Model Canvas dela olhando para cada um dos nove pontos, este é um ótimo exercício para entender como funciona mentalidade de um(a) empreendedor(a) de sucesso.

Bons estudos!



REFERÊNCIAS

RAPPI. **Site oficial**. Disponível em: <<https://startupeable.com/rappi/>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CANAL TECH. **iFood**. 15 maio 2011. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/empresa/ifood/>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CARTON, G. The Story Behind the Business Model Canvas. **Eix**. Disponível em: <<https://eiexchange.com/content/the-story-behind-the-business-model-canvas>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

SLIDE SHARE. **AirBnB Pitch Deck**. 2015. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/PitchDeckCoach/airbnb-first-pitch-deck-editable>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

PEREIRA, D. Modelos de negócios de empresas. **O analista de modelos de negócios**, 24 jun. 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-gillette/>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

MELLER-da-SILVA, F. et al. **Modelo de negócio inovador**: a empresa Netflix. Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.org/articles/201102018.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2023.